

銀行主管 專業速成手冊

經營管理策略解析



陳石進 著

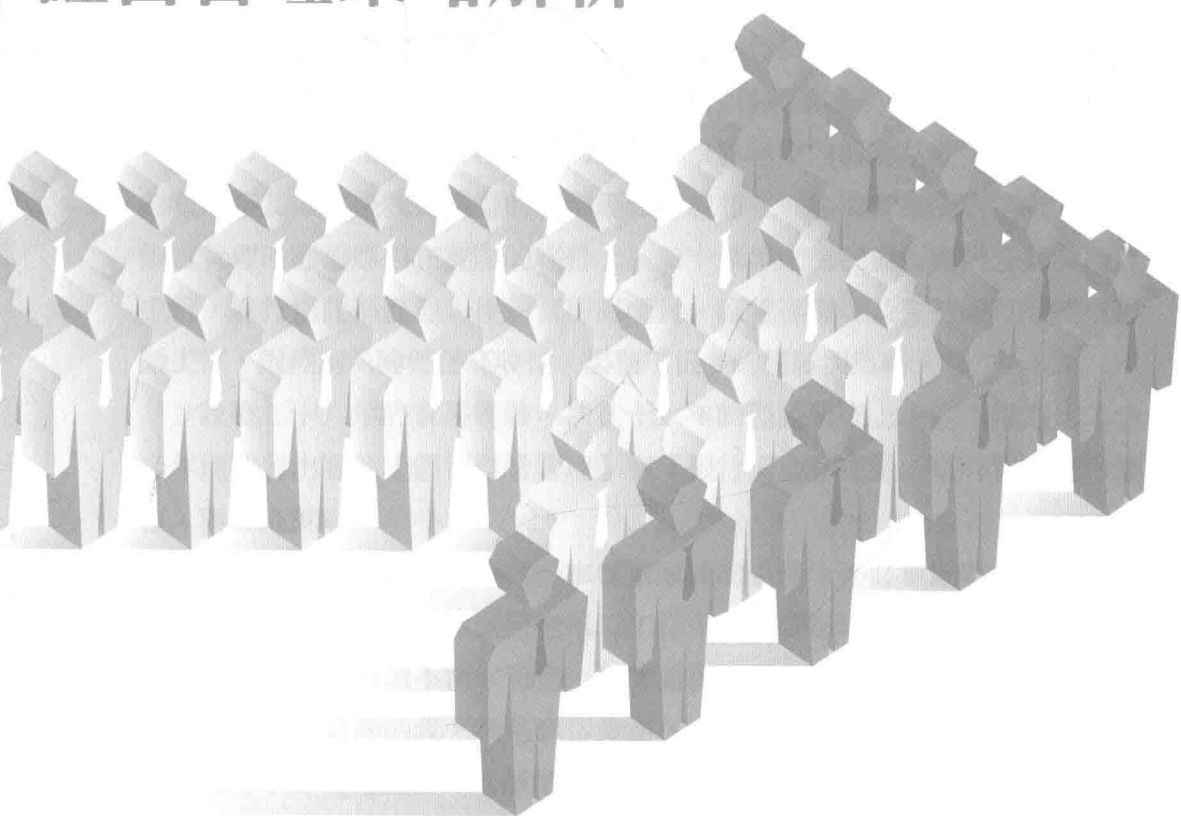
現在與未來銀行主管之實務參考手冊

全面性探討銀行主管經營管理之道

「策略運用、設定中間目標到最終任務，內容完整解析面面俱到

銀行主管 專業速成手冊

經營管理策略解析



陳石進 著

現在與未來銀行主管之實務參考手冊

全面性探討銀行主管經營管理之道

從策略運用、設定中間目標到最終任務，內容完整解析面面俱到

銀行主管專業速成手冊：經營管理策略解析/陳石進 著-- 初版.-- 臺北市：台灣金融研訓院, 2014.05
面：公分.-- (經營管理系列, 48)
ISBN 978-986-5943-71-4 (平裝)
1. 銀行管理 2. 銀行經營
562.19 103008051

銀行主管專業速成手冊：經營管理策略解析

著 者：陳石進

發 行：財團法人台灣金融研訓院

地 址：100 台北市羅斯福路 3 段 62 號

電 話：(02)3365-3562

印 刷：三豐印刷有限公司

初 版：2014 年 5 月

• 版權所有 • 翻印必究 •

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

ISBN 978-986-5943-71-4 (平裝)

自序

我進入銀行工作以來，即夢想為現在的與未來的銀行主管寫一本經營管理策略的速成書籍，並具有幾個特色。

第一、它探討的是全面性的經營管理策略，所以其概括的範圍比我以前在本研訓院所出版的【銀行授信管理】與【銀行授信策略：經驗的傳承與實例解析】，更為廣泛，不拘限於授信，或其他專業領域。

第二、它是理論與實務兼備的書籍。學界專家的理論基礎，自是銀行界的我所不及，可是我有親身的實際經驗，就想在理論與實務間盡些心力，將銀行管理的理論應用在實際的經營上。二十多年來，我擔任國內外營業單位主管，總行信託部經理、授信管理處處長、副總經理，及主持銀行的授信審議工作，對控制風險與提高收益，累積了很多的經驗與策略。

我將二十六年的實務經驗，補在十六年的理論研究上，故本書乃比二十多年前我曾出版的【銀行經營管理】與【銀行資金管理】，更有實際應用價值，與實施策略。

第三，我想為銀行主管寫一本專業速成的書籍，不必重蹈我過去冗長的學習過程。我在銀行的經濟研究單位工作十六年間從辦事員一路直升五級至研究員，速度不可謂不快。可是，我想請調至業務單位擔任原職級的工作，竟沒有單位願意接納我。我為學習業務，只好志願至中東地區工作。從此，才有機會學得電報匯款、電傳電報 (Telex)、匯款密押 (Test Key)、開發各種保證函的工作。二年四個月任滿回國後，我才能在業務單位學習全方面的銀行業務。我希望銀行幹部在很短的一年時間內，就能增加部門業務的專業素養，及提升其全盤經營管理策略的運用能力。

第四，我將銀行經營管理歸納為三個層次，有最終的任務，也有達成任務的中間目標與策略運用工具，就像中央銀行的貨幣政策，有運用工具（存



款準備率、重貼現率、公開市場操作)，就能明確的達成中間目標（貨幣供給額與利率）與最終任務（經濟成長、物價穩定、匯率穩定所屬公平分配）。

銀行經營管理的最終任務是要對股東提供合理的投資報酬、要對其客戶提供可靠的服務、對其員工提供良好的待遇與工作環境，並對社會履行其責任。

銀行經營策略的中間目標是提高資源的運用效率與收益。其具體的做法是以業務成長、風險降低、利潤提高與組織機構成長等為中程的努力標的。

銀行欲達成其中間目標必須發揮金融中介效率。其具體的策略運用工具是每日各大事業群的運作，必須分工合作，而達成經營綜效。銀行可依其規模與當前策略，而分設五至八個事業群，於其下再分設各部門與分支單位，如此每日運作。若能合作發揮效果，就可達成中間目標。

所謂五大事業群乃是行政支援、風險控管，授信利差、手續費收入，與投資利得等五者。前二個事業群乃在支援銀行業務的開拓，是居於輔助的角色，讓其他三個營業事業群能上戰場發揮戰力，以爭取業務與利潤。

第五，我欲撰寫一本每一章節與主題都可獨立閱讀，讓銀行員在百忙中可隨時抽空研習，而不會因為龐雜而迷失方向。因此，必須提綱挈領，有系統的將經營管理策略呈現給讀者。

本書的結構，計分為七篇共二十三章，每章約七千字，共約十七萬言。各章均分節敘述。第一篇是銀行經營的最終任務、中間目標與策略運用工具，其下再分為四章。第二篇是銀行行政支援事業群的經營策略，其下再分為五章。第三篇是銀行的授信與風險事業群的經營策略，其下再分為四章。第四篇是銀行授信利差事業群的經營策略，其下再分為三章。第五篇是銀行手續費收入事業群的經營策略，其下再分為四章。第六篇是銀行投資利得事業群的經營策略，其下再分為二章。

最後，我以探討銀行經營管理策略的與展望，做為本書的結尾。

於此，我簡要的分析銀行業未來經營環境的各種可能變動，並開發新的營業區域與營業項目，尤其必須以創新（Innovation）來面對競爭，以迎接景氣的挑戰。但是，仍必須先控制好經營風險，採取相應的降低風險策略。

本書的完稿，我的寫作夢想稍為實現，可是內容仍不完美，有待未來再加更正與補充。

回想起來，我的銀行經營管理知識，受惠於我以前服務的銀行，與歷任董事長、總經理、副總經理與其他主管甚多。他們的許多啟發與教導，讓我歸納出這些經營管理策略，彙總成一本專書。謹在此獻上由衷的感激與懷念。

本書的許多經營管理主題曾困擾我許久，這或許也是各位銀行經營者所常遇到的問題。我靈感來了，就立即打開電腦，快速輸入，以免遺忘。這些陳述都只是我個人的觀點，若有思慮欠周之處，尚請國內先進，多多指教，以待再版時更為正確與充實。

最後，我要感謝台灣金融研訓院，給我個人出版了三本專書。有關的編審與主管又多次提出寶貴的意見，使本書的內容更為完善。書中的任何錯誤，當由作者個人負責。

陳石進 謹識

2014年5月



目 錄

第 1 篇 銀行經營的最終任務、中間目標與策略運用工具

第 1 章 前言：銀行經營的風險與法律規範3

- 第 1 節 銀行經營的六種風險 3
- 第 2 節 一般經營風險的控管策略 7
- 第 3 節 以商業銀行為風險控管的主要對象 8
- 第 4 節 商業銀行業務範圍擴大，風險控管更為不易 9
- 第 5 節 商業銀行的定義與業務範圍 13
- 第 6 節 資產與負債比率之監理 14
- 第 7 節 銀行授信資產有關的規範 14
- 第 8 節 銀行投資的法律規範 21
- 第 9 節 銀行資本的法律規範 23

第 2 章 銀行經營管理的最終任務27

- 第 1 節 銀行經營管理的三層架構 27
- 第 2 節 對社會提供可靠的金融服務 28
- 第 3 節 對股東提供合理的投資報酬 28
- 第 4 節 對員工提供良好的待遇與工作環境 30
- 第 5 節 對金融社會履行其責任 32

第3章 銀行經營策略的中間目標： 提高資源運用效率與收益37

- 第1節 提升金融中介效率 37
- 第2節 提升經營績效 40
- 第3節 改善經營績效 43
- 第4節 控制經營風險 45
- 第5節 控制經營費用 46
- 第6節 擴大營業機構 47
- 第7節 改制營業機構 52
- 第8節 建立良好的經營環境 54

第4章 銀行經營策略的運用工具：事業群的設置59

- 第1節 總行部門的歸併與事業群的設置 59
- 第2節 六大事業群的劃分 60
- 第3節 行政支援事業群 60
- 第4節 授信與風險管理事業群 60
- 第5節 一般營業（存放利差）事業群 61
- 第6節 手續費收入事業群 64
- 第7節 投資利得事業群 65
- 第8節 亞太營業事業群 65

第2篇 銀行行政支援事業群的經營策略

第5章 人力資源處的主要支援策略71

- 第1節 提報銀行經營者的資格規範 71
- 第2節 辦理一般行員與營業主管的培訓 79

- 第 3 節 內部稽核人員之訓練與呈報 81
- 第 4 節 建立拒絕關說的公平工作環境 83
- 第 5 節 充實台灣的中南部分行的人力 84
- 第 6 節 平衡亞太與歐美等地區的人事 84
- 第 7 節 參加銀行公會的各種運動比賽 85
- 第 8 節 設立性騷擾申訴專線與評議委員會 85
- 第 9 節 與工會溝通和諧 85
- 第 10 節 加強內部人員改造，以提高生產力 86
- 第 11 節 建立良好的員工退休撫卹制度 87

第 6 章 企劃處的主要支援策略88

- 第 1 節 綜理銀行的各項經營策略的規劃 88
- 第 2 節 擬訂銀行的中程發展計畫 88
- 第 3 節 擬訂銀行新年度的經營方針 89
- 第 4 節 增設國內外分支機構的規範 89
- 第 5 節 參加行外金融商品的創新評選 93
- 第 6 節 培養員工的創意 93
- 第 7 節 對各單位進行績效考核 94
- 第 8 節 提高銀行的整併綜效 96
- 第 9 節 隨時檢討銀行的組織與分工 97
- 第 10 節 提升銀行的電腦應用能力 99
- 第 11 節 幫首長撰寫文稿 101

第 7 章 總務處的主要支援策略102

- 第 1 節 提供合適的工作環境 102
- 第 2 節 讓董事會與股東大會運作順利 104
- 第 3 節 減少提報董事會的授信案件 105

- 第 4 節 廣告與新聞報導搭配的策略 105
- 第 5 節 採購案公開招標，以節省成本 106
- 第 6 節 依實際需要做保險的規劃 108
- 第 7 節 銀行營業設備的安全維護規範 110
- 第 8 節 宣導內線交易與歸入權的法律規定 110

第 8 章 會計處的主要支援策略 113

- 第 1 節 預算的編訂與執行 113
- 第 2 節 監控預算的執行狀況 115
- 第 3 節 租稅的繳納與節稅 116
- 第 4 節 各項準備的提存 117
- 第 5 節 提供管理會計所需的報表 117
- 第 6 節 監督銀行的採購與資產出售 120
- 第 7 節 將銀行報表與國際財務報告準則 IFRS 接軌 121
- 第 8 節 決算與盈餘的分配 122
- 第 9 節 銀行經營表冊之呈報、公告與簽證 123
- 第 10 節 會計師的查核與財務簽證 123

第 9 章 資訊處的主要支援策略 127

- 第 1 節 資訊軟體的外購與自行開發 127
- 第 2 節 一般存匯的資訊效益 128
- 第 3 節 企業金融的資訊設施 130
- 第 4 節 銀行資訊人才的培養 131
- 第 5 節 以資訊領先開發新金融商品 132
- 第 6 節 經營金融資訊服務事業之許可與管理 133

第3篇 銀行的授信與風險事業群的經營策略

第10章 銀行授信管理處的經營策略137

- 第1節 審慎承做授信，固守授信利差 137
- 第2節 隨時修訂銀行的授信策略 137
- 第3節 健全授信前的審議機制 138
- 第4節 健全授信後的覆審制度 140
- 第5節 控制授信的信用風險 143
- 第6節 降低逾期放款比率 147
- 第7節 提高中小企業放款的比重與收益 147
- 第8節 銀行一般不動產的融資策略 148
- 第9節 配合政府抑制房價的措施 149
- 第10節 對中國授信的上限規定 151
- 第11節 股票融資的轉賣能力 152
- 第12節 借款人經營能力的特別評 153
- 第13節 加強控管客戶的異常狀況 155
- 第14節 機器貸款比重的分散 156
- 第15節 分行可直接婉拒授信案件 157
- 第16節 借戶財務槓桿風險與流動性 157
- 第17節 以和解代替法拍，爭取銀行較大的利益 159

第11章 徵信處的經營策略163

- 第1節 預告經濟景氣的狀況 163
- 第2節 提升徵信人員的財務報表分析能力 166
- 第3節 上網過濾客戶資訊後，再去拜訪客戶 168
- 第4節 海外台商的徵信，更須審慎控制授信風險 169
- 第5節 產業與集團企業分析報告 169

- 第 6 節 徵信報告的提出與引用 170
- 第 7 節 採用 Basel II 的新信用評等法 173

第 12 章 風險控管處的經營策略178

- 第 1 節 風險管理機制與風險管理處的建立 178
- 第 2 節 法令遵循主管制度 179
- 第 3 節 綜合控管銀行的風險狀況 181
- 第 4 節 國家風險授信限額的設定 181
- 第 5 節 注意授信風險與收益的對等 182
- 第 6 節 貸款風險與投資風險的合併考慮 183
- 第 7 節 自 2007 年起實施新巴塞爾資本協定 183
- 第 8 節 對銀行財務進行各種壓力測試 187

第 13 章 稽核處的風險控管策略190

- 第 1 節 內部控制之基本目的 191
- 第 2 節 內部控制制度之原則 191
- 第 3 節 內部控制制度之政策作業 192
- 第 4 節 內部稽核制度之建立 193
- 第 5 節 自行查核制度 195
- 第 6 節 內部控制制度聲明書 195
- 第 7 節 內部稽核人員的誠信 196
- 第 8 節 內部稽核單位應辦理之事項 197
- 第 9 節 一般查核與專案查核 198
- 第 10 節 母公司對其子公司內部查核的監督 200
- 第 11 節 對應改善事項的覆查 201
- 第 12 節 稽核報告之呈報 201
- 第 13 節 金融檢查報告的保密 202

- 第 14 節 銀行監察人的檢查 202
- 第 15 節 銀行主管官署的檢查 203
- 第 16 節 違反内部控制制度的處罰 203

第 4 篇 銀行授信利差事業群的經營策略

第 14 章 銀行業務的行銷策略207

- 第 1 節 客戶行銷的準備工作 207
- 第 2 節 預測及克服顧客婉拒的理由 209
- 第 3 節 察看客戶的經營能力 210
- 第 4 節 深耕營業區域 211
- 第 5 節 融入營業區域的策略 213
- 第 6 節 重疊客戶的劃分策略 215
- 第 7 節 由上而下的集權式行銷策略 216
- 第 8 節 由下而上的分權式行銷策略 216
- 第 9 節 全員行銷的分層授權策略 217
- 第 10 節 加速授信的作業效率 217
- 第 11 節 加強授信作業的變通 218
- 第 12 節 加強承做授權內的貸款 220
- 第 13 節 創新與深化原有的業務 221
- 第 14 節 以較低利率爭取績優客戶 222

第 15 章 銀行幫客戶財務規劃的策略223

- 第 1 節 專業超值的財務規劃服務 223
- 第 2 節 客戶財務規劃的需要 224
- 第 3 節 銀行做客戶財務規劃的利處 226
- 第 4 節 財務規劃的主要內容 227

- 第 5 節 財務規劃的切入時機 228
- 第 6 節 幫客戶做資產的規劃 228
- 第 7 節 幫客戶做負債的規劃 230
- 第 8 節 幫客戶做增資的規劃 231
- 第 9 節 幫企業做流動性與紓困的規劃 233
- 第 10 節 新設企業的財務規劃案實例 234
- 第 11 節 請銀行的財務顧問公司提供財顧的服務 236

第 16 章 銀行授信利差業務的經營策略237

- 第 1 節 以負債換取所願意要的資產 237
- 第 2 節 存款是銀行創造利差的基礎 238
- 第 3 節 存款利差與放款利差的劃分 239
- 第 4 節 聯行息是內部資金收益與成本的分界 240
- 第 5 節 維護公正的貸款條件 242
- 第 6 節 授信風險與收益的相關性 246
- 第 7 節 提高額度動用率 247
- 第 8 節 長期貸款，利率可按 IRS 固定加碼計收 248
- 第 9 節 借戶的財務比率，宜以標準會計準則計算 249
- 第 10 節 作業成本較高，須相對提高貸款利率 249
- 第 11 節 其他收益相輔的策略 252

第 5 篇 銀行手續費收入事業群的經營策略

第 17 章 一般營業手續費收入的經營策略257

- 第 1 節 手續費收入是非營運資金收入 257
- 第 2 節 投資銀行業務的手續費收入 258
- 第 3 節 手續費收入與銀行資源的節用 259

- 第 4 節 存匯業務的手續費收入 259
- 第 5 節 授信業務的手續費收入 261
- 第 6 節 保證與承兌業務的手續費收入 261
- 第 7 節 應收帳款融資業務的手續費收入 264
- 第 8 節 保管箱業務的手續費收入 265

第 18 章 信託業務收入的經營策略267

- 第 1 節 信託法有關手續費收入的規定 267
- 第 2 節 依信託業務類組爭取業務與收入 268
- 第 3 節 金錢信託 271
- 第 4 節 員工持股信託 272
- 第 5 節 集管理運用帳戶 273
- 第 6 節 海外指定用途信託 273
- 第 7 節 殯葬管理的生前信託 274
- 第 8 節 有價證券信託業務 274
- 第 9 節 基金的保管業務 275
- 第 10 節 台灣存託憑證的保管業務 276
- 第 11 節 股利節稅信託 277
- 第 12 節 股權確保信託 277
- 第 13 節 股權委託書的信託 277
- 第 14 節 有價證券的簽證信託 278
- 第 15 節 不動產信託 279
- 第 16 節 不動產投資信託 280
- 第 17 節 公職人員財產信託業務 281

第 19 章 財富管理業務收入的經營策略283

- 第 1 節 銀行辦理財富管理業務應注意事項 283

- 第 2 節 新興的財富管理業務 284
- 第 3 節 爭取高淨值資產客戶 285
- 第 4 節 讓基金投資的客戶獲利 287
- 第 5 節 銷售與保險商品相結合的基金 289
- 第 6 節 專務理專與專業理專的選用 292
- 第 7 節 銷售定期定額的基金 294
- 第 8 節 促銷手續費優惠的理財商品 295

第 20 章 信用卡業務收入的經營策略296

- 第 1 節 信用卡業務有關的規範 296
- 第 2 節 信用卡業務對銀行的吸引力 302
- 第 3 節 信用卡的發卡策略 304
- 第 4 節 信用卡的服務內容 307
- 第 5 節 信用卡與現金卡的風險 310
- 第 6 節 信用卡風暴的回顧 310
- 第 7 節 過去的卡債協商機制仍值得參考 311
- 第 8 節 辦理信用卡不良放款的整批標售作業 313
- 第 9 節 第三方支付平台對信用卡的競爭威脅 315

第 6 篇 銀行投資利得事業群的經營策略

第 21 章 證券投資與其利得的經營策略323

- 第 1 節 商業銀行與證券投資防火牆的存廢 323
- 第 2 節 證券投資經理機制的轉變 324
- 第 3 節 經營證券 (或信託) 業務之規範 325
- 第 4 節 銀行投資審議的機制與規範 326
- 第 5 節 各種證券投資組合的操作策略 329

- 第 6 節 將投資出售策略帶入投資組合中 332
- 第 7 節 股市護盤行動與盈虧負擔問題 333
- 第 8 節 國內投信基金的投資 335
- 第 9 節 創業投資公司的股權投資 337

第 22 章 債券投資收益的經營策略339

- 第 1 節 債券投資的風險與收益 339
- 第 2 節 債券投資收益的決定因素 340
- 第 3 節 殖利率及其計算 342
- 第 4 節 殖利率曲線 345
- 第 5 節 運用殖利率曲線取利 346
- 第 6 節 可轉換債券的特色 346
- 第 7 節 可轉換債券的操作策略 347
- 第 8 節 海外可轉債的投資 349

第 7 篇 銀行經營管理策略的展望

第 23 章 銀行經營管理策略的展望355

- 第 1 節 總體經濟成長趨緩，銀行業務成長受限 355
- 第 2 節 以銀行資源的有效運用，支援營業收益 357
- 第 3 節 降低銀行的經營風險，確保經營收益 358
- 第 4 節 銀行收益的中間目標：業務創新與變通 359
- 第 5 節 銀行收益的中間目標：建立主力客戶關係 362
- 第 6 節 銀行收益的中間目標：建立客戶的綜合貢獻度 366
- 第 7 節 銀行經營策略的中間目標：成為亞洲標竿的國際性銀行 367
- 第 8 節 達成銀行最終的經營任務 369